



## Опыт формирования кадрового резерва медицинского вуза на основе комплексной оценки кандидатов<sup>1</sup>

ЛАЗАРЕНКО Виктор Анатольевич

КУЗНЕЦОВА Алеся Анатольевна

МЕЩЕРИНА Наталья Сергеевна

СОРОКИНА Наталия Николаевна

*Курский государственный медицинский университет, Курск, Россия*

**Аннотация.** В статье представлены результаты оценки уровня сформированности управленческих компетенций кадрового резерва медицинского вуза (на примере ФГБОУ ВО «Курский государственный медицинский университет» Минздрава России). *Цель* — комплексная оценка личностных качеств и уровня сформированности управленческих компетенций кадрового резерва медицинского вуза с дальнейшим формированием индивидуальной траектории развития дефицитных компетенций. *Процедура.* Процедура оценки включала в себя два этапа. Первый — психодиагностический этап с применением стандартизированных опросных методов. Диагностика была сфокусирована на мотивационной, эмоциональной, когнитивной и коммуникативной сферах. Второй этап — оценка компетенций участников при решении ими практико-ориентированных ситуационных задач, направленных на измерение уровня владения методами анализа проблем, планирования и организованности, нацеленности на результат, уровня стрессоустойчивости. *Результаты.* При благоприятном личностном профиле участников оценки к осуществлению управленческих функций, выявленном на психодиагностическом этапе, на втором этапе был выявлен дефицит их проявления. Другими словами, самооценка участниками своих качеств была выше продемонстрированных навыков. Установлен дефицит ряда управленческих компетенций, что проявляется в низком уровне владения основами планирования и стратегического управления. *Ценность результатов.* В процессе исследования были изучены существующие модели управленческих компетенций, предложена модель, адаптированная под специфику медицинского вуза. На основе выявленных тенденций предложены рекомендации по разработке программы развития управленческих компетенций кадрового резерва.

**Ключевые слова:** кадровый резерв, управленческие компетенции, управление персоналом.

### Введение

В настоящее время большое внимание уделяется соответствию между требованиями и компетенциями в сфере управления (Беспалов, 2014; Ерофеев, Носкова, 2014; Каххаров, 2014; Овчинников, 2014; Толочек, Машкова, 2020). Образовательные организации, в частности

<sup>1</sup> Статья опубликована при поддержке Программы НИУ ВШЭ «Университетское партнёрство».

медицинские университеты, не являются исключением. Управленческая деятельность постоянно и непреклонно наполняется новым содержанием, что ведёт не только к новым функциональным обязанностям, но и к расширению соответствующих квалификационных требований. К руководителям структурных подразделений предъявляются высокие требования не только как к научно-педагогическим и медицинским кадрам, но и как к административно-управленческому персоналу. Возрастают требования и к сотрудникам системы управления персоналом и кадровой работы, что наполняет её новым социально-психологическим содержанием. В системе управления персоналом образовательной организации возникает необходимость перехода к проектному управлению, перспективному планированию по формированию, обучению и развитию кадрового резерва с целью прогнозирования возможности внутриорганизационной кадровой ротации (Базаров, 2017).

Человек как субъект деятельности может осуществлять разные функции: анализ проблемного поля, определение целей, определение этапов решения проблемы, выбор стратегий, средств и способов осуществления действий, оценка результатов, коррекция и многое другое. В свою очередь, изменения ситуаций деятельности, таких как реформирование, внедрение инноваций, ставших типичными в российской действительности, ведёт к доминированию социально-психологических адаптационных факторов.

В настоящее время можно говорить о двух стратегиях деятельности руководителя. Во-первых, стратегия поддержания деятельности в стабильных условиях существования организации и её развитии. Деятельность осуществляется в рамках утверждённых организацией основополагающих документов системы менеджмента качества: «Миссия и Видение», в которых отражена основная цель организации, смысл её существования, «Политика в области качества» вуза, показатели «Дорожной карты», план развития и многие другие нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность управления образовательным учреждением.

Во-вторых, стратегия осуществления деятельности в кризисных условиях, где необходимо принимать решения в ограниченные сроки и зачастую с ограничением информации и ресурсов. Так, в настоящее время в период самоизоляции в связи опасностью пандемии коронавируса, когда произошел внезапный, резкий переход на дистанционные технологии, к чему многие студенты и преподаватели не были готовы ни технически, ни морально. Произошло разрушение привычного жизненного ритма, нарушение привычных принципов взаимодействия с окружающим миром. Многими этот период воспринимается как экзистенциальный кризис. В этих условиях на руководителя ложится большая ответственность за правильный выбор и стратегию поведения, которая должна привести к стабилизации обстановки. Основной целью является эффективное кризисное управление, где от личности руководителя требуются особые психологические свойства и качества. Руководитель должен обладать высокой готовностью к изменениям, высоким потенциалом к самоизменению (Базаров, Шевченко, 2014).

Система управления персоналом и кадровой работы является составной частью общей системы управления любой организацией. Она включает различные подсистемы, на их основе формируются структуры управления персоналом. Эффективность управления персоналом определяется тем, насколько реализованы общие цели организации. Чтобы успешно развиваться, организация должна создать и совершенствовать особые методы, процедуры, программы управления человеческими ресурсами в общем и управление «кадровым резервом», в частности (Пригожин, 2003). В настоящее время понятие «кадровый резерв» имеет несколько толкований, включающий процессуальный и содержательный модули. Это и специальный отбор сотрудников организации с целью их дальнейшей вертикальной

или горизонтальной ротации, и сам персонал, обладающий необходимыми квалификационными характеристиками, способностями и компетенциями для возможного перспективного замещения кадровых позиций организации (Гаврилина, Махмудова, 2008; Природова, 2019). Особое внимание в современных организациях уделяют ключевым должностям — должностям руководителей, оказывающих исключительное влияние на развитие организации. Система планирования и подготовки резерва руководителей предназначается для выявления сотрудников организации, имеющих личностный потенциал для занятия руководящих должностей; организации и планирования дополнительного профессионального обучения этих сотрудников для приведения их в соответствие квалификационным требованиям к руководителю.

Тенденцией современности при работе с резервом руководителей является деление его на две группы: «преемники» — сотрудники, которые готовы к работе в этих должностях в настоящий момент, и «молодые сотрудники с лидерским потенциалом», которые потенциально могут быть готовы к работе в этих должностях. Каждая группа имеет свои особенности, как с точки зрения отбора, так и с точки зрения развития. Формирование резерва требует не только определения состава ключевых должностей, но и учёта прогноза их перспективы.

Основными принципами формирования кадрового резерва могут быть следующие. Принцип целесообразности (необходимо спланировать освобождение и замещение ключевых должностей), принцип соответствия (соответствие квалификационным требованиям, соответствие требованиям профессиональных стандартов и (или) квалификационным справочникам), принцип перспективности (возможность профессионального роста, дальнейшей кадровой ротации). Целесообразность работы по формированию кадрового резерва обусловлена необходимостью достижения соответствия требованиям к квалификации, компетенциям современного руководителя, развития системы горизонтальной и вертикальной кадровой ротации, готовности организации к срочным незапланированным кадровым перестановкам, перспективности стратегического планирования в области кадровой политики вуза (Муртазин, 2004).

Вариантов процедуры оценки персонала в настоящее время существует довольно много, и каждая организация выбирает и адаптирует их под свои задачи и потребности, выбирая наиболее приемлемый вариант. Если рассматривать оценку управленческого звена, то необходимо отметить, что она связана, прежде всего, со стратегией развития организации. Цель процедуры оценки — получить информацию об уровне управленческих компетенций, с одной стороны, и выявление ресурсов личности для возможности их развития и совершенствования, с другой стороны. В модель управленческих компетенций, которые обеспечивают успех человека на данной профессиональной позиции, вошли: анализ проблем (от способности определения проблемного поля до аргументированного способа решения); планирование и организованность (от детализации плана до учёта и планирования сроков, ответственных, рисков, методов оценки и корректировки результатов); нацеленность на результат, стратегическое мышление, умение работать в команде, коммуникация и влияние, внедрение изменений, социальная ответственность, стрессоустойчивость. В связи с этим результаты оценки руководителей чаще всего формулируются в терминах управленческих компетенций.

С 2015 года на базе ФГБОУ ВО ФГБОУ ВО «Курский государственный медицинский университет» Минздрава России функционирует программа «Кадровый резерв вуза», включающая программу оценки и программу развития и обучения по основным управленческим компетенциям. Программа в настоящее время имеет широкую методическую оснащённость как по осуществлению процедуры оценки сформированности компетенций, так и по организации обучения по программам дополнительного профессионального образования. Образование

направлено на формирование и развитие административно-сервисных и коммуникативных компетенций, при этом обучение организовано по модульному принципу. Основу кадрового резерва вуза, в том числе и медицинского, составляют, в основном, молодые преподаватели и сотрудники, которые могут быть включены в него по одному из оснований: по возможности замещения научно-педагогической должности и по возможности замещения руководящей должности.

Цель Программы — комплексная оценка личностных качеств и уровня сформированности управленческих компетенций кадрового резерва Курского государственного медицинского университета и формированием, по её итогам, индивидуальной траектории развития дефицитных компетенций для каждого участника.

### Материалы и методы

Участие в Программе приняли 29 человек из числа преподавателей и сотрудников вуза, включённых в группу «Кадровый резерв вуза», по результатам рейтинговой оценки достижений по занимаемым на данный период должностям. Оценка личностных качеств и уровня управленческих компетенций проводится по нескольким заранее заданным критериям на основе формализованных экспертных мнений (Славинский, 2010; Соловьёв, 2014). Процедура оценки включала в себя два этапа: психодиагностический этап с применением стандартизированных опросных методов и этап оценки компетенций при решении практико-ориентированных ситуационных задач (кейсов).



Рисунок 1. Модель процедуры оценки управленческих компетенций кадрового резерва медицинского вуза

Процедура исследования выстраивалась с использованием технологии ассесмент-центр, которая представляет собой комплексную оценку персонала, основанную на использовании взаимодополняющих методик, ориентированных на оценку реальных качеств сотруд-

ников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей сотрудников (Барышникова, 2013; Ерофеев, 2013; Жуков, 2016; Куприянов, 2011; Попов, Лурье, 2012; Российский стандарт центра оценки, 2013) с применением метода разбора деловых бумаг (баскет-метода). При выполнении ряда упражнений, моделирующих ключевые моменты управленческой деятельности, участникам предлагалось использование ряда материалов: служебные записки, положения, докладные записки и так далее. В отведённое время участники должны организовать имеющийся материал, спланировать свои действия и представить свой вариант решения (Штроо, 2020). Кроме качества принимаемого решения оценивались коммуникативные и навыки самопрезентации.

Второй этап проводился в группах из 11 и 18 человек (так как необходимо было провести оценку компетенций группового взаимодействия, убедительности в общении, коммуникативных навыков при работе в команде). Продолжительность — две встречи и последующим определением индивидуальной траектории развития соответствующих компетенций посредством обучения по дополнительным профессиональным программам повышения квалификации. Длительность каждой встречи составляла 90 мин. Для реализации оценки персонала были подготовлены упражнения и задания для оценки компетенций, специфичные для данной организации, система критериев для оценки; подготовлена группа экспертов и наблюдателей. На Рисунке 1 представлена концептуальная схема реализации Программы.

## Процедура оценки

### Первый этап

На первом этапе оценивался уровень сформированности личностных качеств и ресурсов в реализации управленческих компетенций участников кадрового резерва по таким параметрам, как: мотивационный, эмоциональный, когнитивный, коммуникативный. Именно по этим параметрам на втором этапе была проведена оценка проявления соответствующих компетенций методом Центра оценки.

### *Диагностика особенностей мотивации*

В блок оценки мотивации вошли следующие методики: «Мотивация успеха и боязнь неудачи» А. А. Реана, позволяющая оценить, какое стремление в большей степени определяет поведение потенциального руководителя: желание добиться успеха или избежать неудачи (Реан, 1999); методика «Мотив власти», определяющая выраженность стремления к доминированию в отношениях с другими людьми (Ильин, 2002).

### *Диагностика эмоциональной сферы*

Эмоциональный компонент измерен методикой «Экспресс-диагностика личностной склонности к сниженному настроению» В. В. Бойко (Фетискин, Козлов, Мануйлов, 2002, с. 394–395), которая позволяет сделать предположение о наличии навыка контроля экспрессивных проявлений собственных эмоциональных состояний.

### *Диагностика когнитивной сферы*

Когнитивный компонент измерен методиками: «Тип мышления» Дж. Брунера (Брунер, 1977) в модификации Г. В. Резапкиной, направленная на выявление профиля мышления (Резапкина, 2004); «Методика диагностики социально-психологических установок в мотивационно-потребностной сфере О. Ф. Потёмкиной», направленной на выявление ориентаций «свобода — власть», «труд — деньги» (Райгородский, 2001).

### **Диагностика коммуникативной сферы**

Коммуникативный компонент измерен следующими методиками: опросник «Стратегии преодоления стрессовых ситуаций, СПСС» С. Хобфолла (Hobfoll, Shirom, 1993) в адаптации Н. Е. Водопьяновой (Водопьянова, 2009), предназначенный для изучения стратегий и моделей копинг-поведения (стресс-преодолевающего поведения), как типов реакций личности человека по преодолению стрессовых ситуаций; «Самооценка конфликтности» В. Ф. Ряховского — экспресс-диагностика устойчивости к конфликтам (Райгородский, 2001).

Таким образом, диагностировались особенности мотивации, стремление к власти, установки на трудовую деятельность, склонность к сниженному настроению, профиль мышления, стратегии совладания, уровень конфликтоустойчивости. Всё это содержательно соотносится с заданиями второго этапа.

### **Формирование профиля успешности**

Для составления «успешного профиля» по вышеперечисленным показателям методом экспертной оценки, действующим руководителям структурных подразделений вуза было предложено предварительно оценить их по важности и уровню проявления у себя. Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1. Среднегрупповые значения диагностируемых параметров (баллы)

Диагностируемый параметр	Размерность шкалы	Среднее значение	Отклонение
Ориентация на успех	1 — 20	19.5	.62
Стремление к власти	1 — 27	17.2	1.2
Установка на трудовую деятельность	1 — 10	9.7	1.06
Склонность к сниженному настроению	0 — 12	.1	.42
Тип мышления			
наглядно-образное	0 — 12	6.6	.4
словесно-логическое	0 — 12	6	.1
абстрактно-символическое	0 — 12	6.6	1.86
Стратегии совладания			
поиск социальной поддержки	6 — 30	18.9	1.22
активное решение проблем	6 — 30	17.5	.46
вступление в социальный контакт	6 — 30	18.1	.38
Уровень конфликтоустойчивости	10 — 70	46	2.68

На втором этапе (этап оценки компетенций при решении практико-ориентированных ситуационных задач, кейсов) оценивался уровень управленческих навыков через такие компетенции, как: анализ проблем, планирование и организованность, убедительность в общении, ориентированность на взаимодействие, стрессоустойчивость (Фокин, 2009). Индивидуально выполнялись задания, направленные на оценку уровня анализа проблемного поля, планирования и организованности, субъективной оценки мотивации на осуществления руководящего функционала. В групповой форме выполнялись задания на оценку эффективности взаимодействия, убедительности в общении, стрессоустойчивость. Каждая компетенция оценена в соответствии с индикаторами (Природова, 2019). Оценка осуществлялась экспертами и оценщиками по 5-балльной шкале (Лазаренко, Никиши, Петраш, 2014).

Компетенция «анализ проблем» измерялись по возможности выделять компоненты проблемы, предлагать рациональные способы решения, аргументировать предлагаемый способ решения. Планирование и организованность измерялась по детализации плана, ориентации при планировании на цель, аргументированности этапов выполнения, распределения ответственных и обоснованных сроков выполнения. Убедительность в общении оценивалась по показателям владения вербальными и невербальными средствами общения.

Ориентированность на взаимодействие определялась через активный контакт с другими людьми, поиск компромиссов в напряженной ситуации, поддержание возможности диалога, комфорта общения. Стрессоустойчивость измерялась через фиксацию продуктивных эмоциональных реакций, контроль эмоций, отсутствие агрессивных реакций (Природова, 2019).

## Итоги

### Первый этап

На первом этапе выявлены показатели личностных качеств и ресурсов в реализации управленческих компетенций участников кадрового резерва.

*Мотивационный компонент* измерен через уровень мотивации, стремление к власти. Преобладающей выступает мотивация «ориентация на успех», выявлена у 18 участников, что составило 62,1% всех участников Программы, средние значения показателя  $16,9 \pm 0,24$ . Выявлен преобладающий средний уровень выраженности стремления к власти у 65,5% участников, средние значения =  $14,2 \pm 1,02$ . Большинство участников ориентированы на достижение успехов в различных видах деятельности, данный мотив мы можем рассмотреть как устойчивую личностную черту. Он проявляется в возможности совершения активных действий в ситуации неопределённости, направленных на осуществление своих планов, что дополняется стремлением к доминированию в отношении с другими людьми.

*Эмоциональный компонент* измерен через уровень эмоциональности, настроения. У 24 участников, что составляет 82,7%, выявлен низкий уровень тенденции к сниженному настроению (средние значения  $1,68 \pm 0,14$ ), что может означать наличие навыка контроля над экспрессивными проявлениями собственных эмоциональных состояний и своим поведением, что имеет огромное значение в управленческой деятельности.

*Когнитивный компонент* измерен через установки на трудовую деятельность, профиль мышления. У 23 участников, что составляет 79,3%, выявлена установка ориентации на процесс деятельности. При исследовании типов мышления преобладающими (при наличии у всех нескольких стилей в различной степени выраженности) выявлены образное (60%), с помощью которого осуществляется представление ситуации в уме и произведение с ней необходимых операций для решения задачи, не совершая никаких практических действий в реальности. Знаковое (44%), осуществляющее преобразование информации с помощью умозаключений, и символическое (32%) — преобразование информации с помощью правил вывода, что полностью соотносится с осуществлением управленческого функционала.

*Коммуникативный компонент* измерен через уровень конфликтоустойчивости и стратегии поведения в стрессовых ситуациях. Преобладающим является средний уровень конфликтоустойчивости, выявлен у 17 участников, что составляет 58,6%, высокий уровень выявлен у 11 участников, что составляет 37,9%. Данное качество личности позволяет решать стрессовые ситуации в рабочем коллективе на оптимально эффективном уровне. Хочется обратить внимание на результаты исследования стратегий совладающего поведения в стрессовых ситуациях. В профиле преобладают конструктивные стратегии: поиск социальной поддержки ( $15,68 \pm 0,34$ ), активное решение проблем ( $15,28 \pm 0,82$ ), вступление в социальный контакт ( $14,72 \pm 0,18$ ).

Однако стратегия поиска социальной поддержки с одной стороны предполагает попытки разрешения проблемы за счёт привлечения внешних (социальных) ресурсов, поиска информационной, эмоциональной и действенной поддержки, что даёт возможность использования внешних ресурсов для разрешения проблемной ситуации. Но, с другой стороны, возможно формирование зависимой позиции по отношению к окружающим, что может снизить

лидерские позиции. Аналогично со стратегией «вступление в социальный контакт», которая усиливает коммуникативную толерантность, демократизирует процесс принятия решения в стрессовых ситуациях, однако также снижает самостоятельность.

Подводя итог психодиагностическому блоку, сопоставив результаты с экспертными оценками и максимально возможными по каждой методике, мы можем констатировать общую благоприятность личностный профиля участников оценки к осуществлению управленческих функций (Рис. 2).

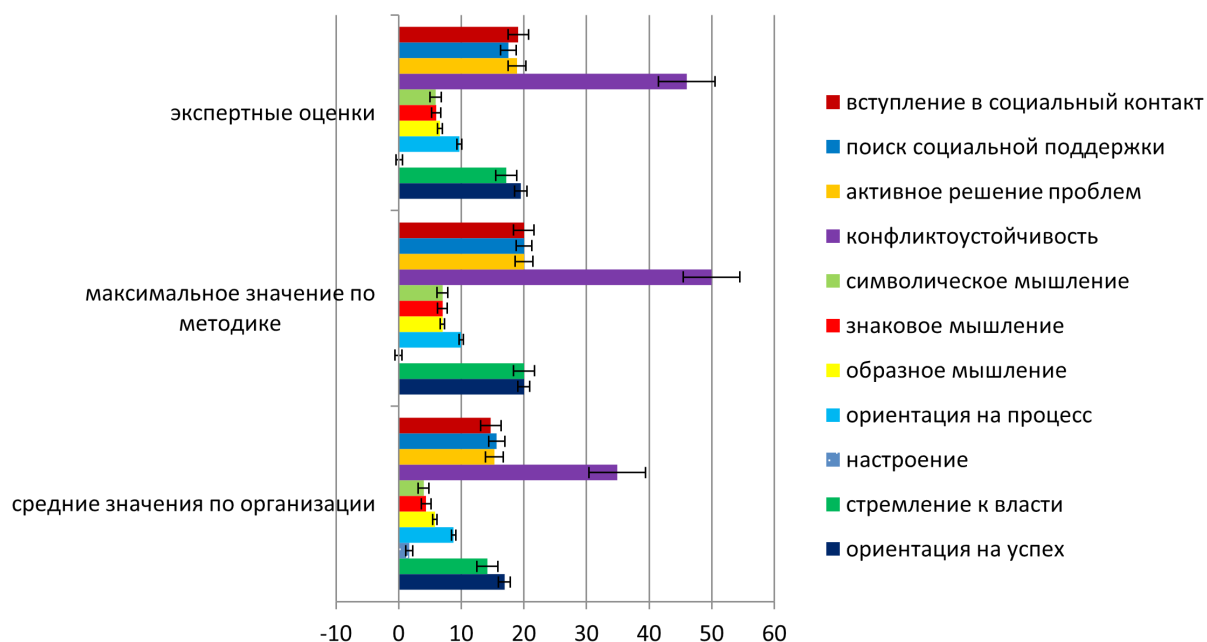


Рисунок 2. Усреднённый личностный профиля участников в сравнении с экспертными оценками и максимально возможными по методике

### Второй этап

На втором этапе выявлено, что только 20,1% участвующих в оценке имеют высокий уровень сформированности управленческих компетенций. В целом преобладал средний уровень сформированности компетенций: он установлен у 76,8% участвующих в Программе. У 10,3% преподавателей выявлен низкий уровень сформированности управленческих компетенций.

Содержательный анализ сформированности управленческих компетенций позволил установить, что средние значения по мере снижения выраженности распределились в следующей последовательности: убедительность в общении ( $3,14 \pm 0,16$ ), инициативность ( $2,17 \pm 1,04$ ), ориентированность на взаимодействие ( $2,03 \pm 1,13$ ), планирования и организованности ( $1,77 \pm 1,34$ ), стрессоустойчивость ( $1,73 \pm 1,49$ ), анализ проблем ( $1,47 \pm 1,37$ ) (Рис. 3). *Наименее сформированной компетенцией является анализ проблем*, что выразалось в затруднении нахождения способа решения задач, затрачивалось много времени на определение проблемного поля, детализацию плана (иногда план полностью отсутствовал или составные части логически не были связаны между собой), зачастую предлагалось решение конкретной задачи (ориентация на конкретную задачу, а не на цель).

Каждому участнику был предоставлен отчёт по этапам диагностики с указанием ресурсных и дефицитных компетенций. Приводится сравнительный анализ усреднённого профиля, даются рекомендации по развитию недостаточно сформированных компетенций.



В качестве общеорганизационной тенденции следует отметить: низкий уровень планирования и организованности, анализа проблем и поиска возможных альтернативных вариантов их решения при высокой убедительности в общении может негативно влиять на развитие управленческих компетенций самого преподавателя и снижать потенциал кадрового резерва организации в целом. Кроме того, общей тенденцией также является оптимальная выраженность компетенций «ориентированность на взаимодействие» и «инициативность», что выступает личностным ресурсом, а вот дефицитными являются компетенции «стрессоустойчивость» и «анализ проблем», «планирование» и «организованность».

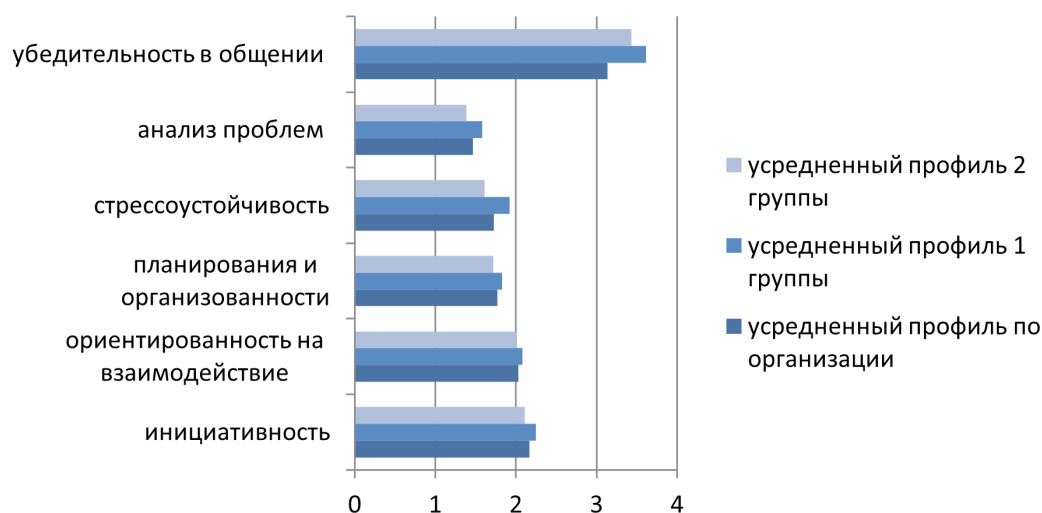


Рисунок 3. Усреднённые профили сформированности управленческих компетенций

Таким образом, в результате реализации первой фазы Программы мы можем констатировать некоторые рассогласования между оценками, полученными на первом и на втором (практико-ориентированном) этапах оценочной процедуры. При благоприятном личностном профиле участников оценки к осуществлению управленческих функций, выявленном на психодиагностическом этапе, на втором этапе был выявлен дефицит их проявления. Другими словами, самооценка участниками своих качеств была выше продемонстрированных навыков. Это может быть обусловлено необходимостью совмещения медицинской и педагогической профессиональной деятельности, которые не прямо связаны с управленческой деятельностью. Конечно, сказывается и недостаточный управленческий опыт молодых преподавателей.

### Заключение

В настоящее время системный подход к профессиональному развитию управленческих компетенций, развития кадрового потенциала преподавателя медицинского вуза недостаточно разработан. В структуре непрерывного профессионального образования основное внимание уделяется формированию компетенций, необходимых для осуществления педагогической и медицинской деятельности. Их перечень постоянно расширяется в соответствии с внедряемыми профессиональными стандартами.

Полученные результаты заложены нами в основу программ индивидуальных траекторий развития дефицитных компетенций, а также программ дополнительного профессионального образования повышения квалификации «Кадровый резерв Вуза» для преподавателей медицинского вуза.

## Литература

- Базаров, Т. Ю. (2017). Университетская бюрократия и проектное управление: делегирование vs централизация. *Университетское управление: практика и анализ*, 21(2), 11–13.
- Базаров, Т. Ю., Шевченко, Ю. С. (2014). Организационный лидер посткризисного периода. *Организационная психология*, 4(3), 69–86.
- Барышникова, Е. И. (2013). *Оценка персонала методом ассесмент-центра*. М.: Манн, Иванов, Фербер.
- Беспалов, Б. И. (2014). Профессионально важные компоненты деятельности человека и подходы к их психодиагностике. *Организационная психология*, 4(4), 12–50.
- Брунер, Дж. (1977). *Психология познания*. М.: Прогресс.
- Водопьянова, Н. Е. (2009). *Психодиагностика стресса*. СПб.: Питер.
- Гаврилина, Е. В., Махмудова, Т. А. (2008). Современные методы работы с кадровым резервом. *Труд и социальные отношения*, 6, 135–139.
- Ерофеев, А. К. (2013). Центр оценки. Особенности метода и принципы стандартизации программ оценивания. *Организационная психология*, 3(4), 18–42.
- Ерофеев, А. К., Носкова, О. Г. (2014). К предыстории компетентностного подхода в прикладной психологии. *Организационная психология*, 4(4), 121–144.
- Жуков, Ю. М. (2016). Эффективность центров оценки: историческая перспектива. *Организационная психология*, 6(4), 30–52.
- Ильин, Е. П. (2002). *Мотивация и мотивы*. СПб.: Питер.
- Каххаров, Ш. (2014). Над-профессиональные компетенции и управление ими. *Организационная психология*, 4(4), 103–120.
- Куприянов, Е. А. (2011). Стоит ли игра свеч: Валидность Центров оценки. *Организационная психология*, 1(1), 50–58.
- Лазаренко, В. А., Никишина, В. Б., Петраш, Е. А. (2014). Компетентностная модель оценки эффективности взаимодействия структурных подразделений вуза. *Университетское управление*, 3, 49–57.
- Муртазин, Р. Р. (2004). Управленческий резерв компании. *Справочник по управлению персоналом*, 10, 97–110.
- Овчинников, А. В. (2014). О классификации компетенций. *Организационная психология*, 4(4), 145–153.
- Попов, А. Ю., Лурье, Е. В. (2012). Те же люди, другое время: валидность и надёжность Центров оценки, динамика развития оцененных компетенций. *Организационная психология*, 2(4), 43–58.
- Пригожин, А. И. (2003). *Методы развития организаций*. М.: МЦФЭР
- Природова, О. Ф. (2019). Административно-сервисные компетенции молодых преподавателей медицинского вуза. *Медицинское образование и профессиональное развитие*, 10(2), 90–98.
- Райгородский, Д. Я. (ред.). (2001). *Практическая психодиагностика. Методики и тесты*. Самара: Бахрах.
- Реан, А. А. (1999). *Психология изучения личности*. СПб.: Изд-во Михайлова В. А.
- Резапкина, Г. В. (2004). *Скорая помощь в выборе профессии*. М.: Генезис.
- Российский стандарт центра оценки (2013). *Организационная психология*, 3(2), 8–32.
- Славинский, А. Э. (2010). Оценка персонала при работе с кадровым резервом. *Труды Российского государственного университета нефти и газа им. И. М. Губкина*, 3, 159–165.
- Соловьёв, Д. П. (2014). Методология и методы оценки состояния работы с кадровым резервом. *Развитие института резерва управленческих кадров в субъектах Российской Федерации*

*как вызов времени и эффективный инструмент совершенствования государственной кадровой политики: сборник статей Межрегиональной научно-практической конференции (58–63). М.*

Толочек В. А., Машкова А. С. (2020). Компетенции: методы исследования, результаты, сущностные свойства психологических объектов: взаимосвязи и взаимоограничения. *Организационная психология*, 10(4), 252–270.

Фетискин, Н. П., Козлов, В. В., Мануйлов, Г. М. (2002). *Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп*. М.: Институт Психотерапии

Фокин, К. Б. (2009). Показатели для оценки состояния системы управления кадровым резервом руководителей. *Известия Иркутской государственной экономической академии*, 4, 81–84.

Штроо, В. А. (2020). *Методы активного социально-психологического обучения*. М.: Юрайт.

Hobfoll, S. E., Shirom, A. (1993). Stress and burnout in work organizations. In R. T. Golembiewski (Ed.) *Handbook of Organization Behavior* (41–61). New York, N.Y.: Dekker.

Поступила 09.09.2020



## Experience of the formation of the reserve for promotion to a managerial position in a medical university

**Viktor LAZARENKO**

**Alesya KUZNETSOVA**

**Nataliya MESHHERINA**

**Nataliya SOROKINA**

*Kursk State Medical University, Kursk, Russian Federation*

**Abstract.** The article presents the results of the level of formation of managerial competencies of the personnel reserve of a medical university (on the example of the Kursk State Medical University of the Ministry of Health of Russia). *Purpose.* The aim is a comprehensive assessment of personal qualities and the level of formation of managerial competencies of the personnel reserve of medical universities with the further formation of an individual trajectory for the development of deficient competencies. *Procedure.* The assessment procedure included two stages. The first is the psycho-diagnostic stage using standardized survey methods. The diagnostics focused on the motivational, emotional, cognitive and communication areas. The second stage is the assessment of the competencies of the participants in solving practice-oriented situational tasks, tasks for measuring the level of proficiency in methods of analysis of problems, planning and organization, focus on results, the level of stress resistance. *Results.* With a favorable personal profile, performances for the demonstration of managerial functions, identified at the psycho-diagnostic stage at the second stage of identifying the deficit of their manifestation. In other words, the participants' self-assessment of their qualities of higher-level skills. The deficit of a number of managerial competencies has been established, which manifests itself at a low level of knowledge of the basics of strategic management. *The value of the results.* In the course of the research, the main models of managerial competencies were studied, a model adapted to the specifics of a medical university was proposed. On the basis of the identified tendencies, recommendations are proposed for the development of programs for the development of managerial competencies of the reserve for promotion to a managerial position.

**Keywords:** reserve for promotion to a managerial position, managerial competencies, personnel management.

### Reference

- Assessment Center Russian Standard (2013). *Organizational Psychology*, 3(2), 8–32.
- Baryshnikova, Ye. I. (2013). *Otsenka personala metodom assessment-tsentra* [Personnel assessment using the assessment center method]. M.: Mann, Ivanov, Ferber.

- Bazarov, T. Yu. (2017). Universitetskaya byurokратиya i proyektnoye upravleniye: delegirovaniye vs tsen-tralizatsiya [University Bureaucracy and Project Management: Delegation vs Centralization]. *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz*, 21(2), 11–13.
- Bazarov, T. Yu., Shevchenko, Yu. S. (2014). Organizatsionnyy lider postkrizisnogo perioda [Organizational leader of the postcrisis period]. *Organizational Psychology*, 4(3), 69–86.
- Bespalov, B. I. (2014). Professional'no vazhnyye komponenty deyatelnosti cheloveka i podkhody k ikh psikhodiagnostike [Professionally important components of human activity and approaches to their psychodiagnostics]. *Organizational Psychology*, 4(4), 12–50.
- Fetiskin, N. P., Kozlov, V. V., Manuylov, G. M. (2002). *Sotsial'no-psikhologicheskaya diagnostika razvitiya lichnosti i malykh grupp* [Socio-psychological diagnostics of the development of personality and small groups]. M.: Institut Psikhoterapii.
- Fokin, K. B. (2009). Pokazateli dlya otsenki sostoyaniya sistemy upravleniya kadrovym rezervom rukovoditeley [Indicators for assessing the state of the management system of the personnel reserve of managers]. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii*, 4, 81–84.
- Hobfoll, S. E., Shirom, A. (1993). Stress and burnout in work organizations. In R. T. Golembiewski (Ed.) *Handbook of Organization Behavior* (41–61). New York, N.Y.: Dekker
- Gavrilina, Ye. V., Makhmudova, T. A. (2008). Sovremennyye metody raboty s kadrovym rezervom [Modern methods of work with the personnel reserve]. *Trud i sotsial'nyye otnosheniya*, 6, 135–139.
- Il'in, Ye. P. (2002). *Motivatsiya i motivy* [Motivation and motives]. SPb.: Piter.
- Kakhkharov, Sh. (2014). Nad-professional'nyye kompetentsii i upravleniye imi [Over-professional competence and management]. *Organizational Psychology*, 4(4), 103–120.
- Kupriyanov, Ye. A. (2011). Stoit li igra svech: Validnost' Tsentrov otsenki [Is the game worth the candle: Validity of Assessment Centers]. *Organizational Psychology*, 1(1), 50–58.
- Lazarenko, V. A., Nikishina, V. B., Petrash, Ye. A. (2014). Kompetentnostnaya model' otsenki effektivnosti vzaimodeystviya strukturnykh podrazdeleniy vuza [Competence model for assessing the effectiveness of the interaction of structural units of the university]. *Universitetskoye upravleniye*, 3, 49–57.
- Murtazin, R. R. (2004). Upravlencheskiy rezerv kompanii [Management reserve of the company]. *Spravochnik po upravleniyu personalom*, 10, 97–110.
- Ovchinnikov, A. V. (2014). O klassifikatsii kompetentsiy [On the classification of competencies]. *Organizational Psychology*, 4(4), 145–153.
- Popov, A. Yu., Lur'ye, Ye. V. (2012). Te zhe lyudi, drugoye vremya: validnost' i nadozhnost' Tsentrov otsenki, dinamika razvitiya otsenennykh kompetentsiy [The same people, a different time: the validity and reliability of the Assessment Centers, the dynamics of the development of the assessed competencies]. *Organizational Psychology*, 2(4), 43–58.
- Prigozhin, A. I. (2003). *Metody razvitiya organizatsiy* [Methods for the development of organizations]. M.: MTSFER.
- Prirodova, O. F. (2019). Administrativno-servisnyye kompetentsii molodykh prepodavateley meditsinskogo vuza [Administrative and service competencies of young teachers of a medical university]. *Meditsinskoye obrazovaniye i professional'noye razvitiye*, 10(2), 90–98.
- Raygorodskiy, D. YA. (red.). (2001). *Prakticheskaya psikhodiagnostika. Metodiki i testy* [Practical psychodiagnostics. Techniques and tests]. Samara: Bakhrakh.
- Rean, A. A. (1999). *Psikhologiya izucheniya lichnosti* [Psychology of the study of personality]. SPb.: Izd-vo Mikhaylova V. A.
- Rezapkina, G. V. (2004). *Skoraya pomoshch' v vybore professii* [Ambulance in choosing a profession]. M.: Genezis.

- Slavinskiy, A. E. (2010). Otsenka personala pri rabote s kadrovym rezervom [Assessment of personnel when working with a personnel reserve]. *Trudy Rossiyskogo gosudarstvennogo universiteta nefti i gaza im. I. M. Gubkina*, 3, 159–165.
- Solov'yov, D. P. (2014). Metodologiya i metody otsenki sostoyaniya raboty s kadrovym rezervom [Methodology and methods for assessing the state of work with the personnel reserve]. *Razvitiye instituta rezerva upravlencheskikh kadrov v sub'yektakh Rossiyskoy Federatsii kak vyzov vremeni i effektivnyy instrument sovershenstvovaniya gosudarstvennoy kadrovoy politiki: sbornik statey Mezhhregional'noy nauchno-prakticheskoy konferentsii* (58–63). M.
- Tolochek V. A., Mashkova A. S. (2020). Kompetentsii: metody issledovaniya, rezul'taty, sushchnostnyye svoystva psikhologicheskikh ob'yektov: vzaimosvyazi i vzaimoogranicheniya [Competences: research methods, results, essential properties of psychological objects: interrelationships and mutual restrictions]. *Organizational Psychology*, 10(4), 252–270.
- Stroh, W. A. (2020). *Metody aktivnogo sotsial'no-psikhologicheskogo obucheniya* [Methods of active socio-psychological learning]. M.: Yurayt.
- Vodopyanova, N. Ye. (2009). *Psikhodiagnostika stressa* [Psychodiagnostics of stress]. SPb.: Piter.
- Yerofeyev, A. K. (2013). Tsentri otsenki. Osobennosti metoda i printsipy standartizatsii programm otsenivaniya [Assessment center. Features of the method and principles of standardization of assessment programs]. *Organizational Psychology*, 3(4), 18–42.
- Yerofeyev, A. K., Noskova, O. G. (2014). K predystorii kompetentnostnogo podkhoda v prikladnoy psikhologii [On the prehistory of the competence-based approach in applied psychology]. *Organizational Psychology*, 4(4), 121–144.
- Zhukov, Yu. M. (2016). Effektivnost' tsentrov otsenki: istoricheskaya perspektiva [Effectiveness of Assessment Centers: A Historical Perspective]. *Organizational Psychology*, 6(4), 30–52.

Received 09.09.2020