

тика, большая часть материала, преподносимого в форме лекции информационного типа, не становится достоянием слушателя и достаточно быстро забывается. В рамках проблемной лекции объем транслируемого материала оказывается меньшим, но запоминается значительная его часть. Это связано с тем, что на проблемной лекции включение мышления студентов осуществляется преподавателем с помощью создания проблемной ситуации еще до того, как они получают всю необходимую информацию, составляющую для них новое знание.

Проблемное обучение способствует достижению такой задачи, как воспитать у студентов стремление к познанию. Видимо, поэтому требование, предъявляемое к педагогу, – уметь построить проблемную лекцию – является общепризнанным. С целью сформировать подобное умение у преподавателей, не имеющих педагогического образования, на педагогическом факультете УО "БГСХА" предусмотрены лекции и практические занятия, связанные с технологией построения проблемной лекции. В ходе педагогической практики слушатель обязан также прочитать лекцию проблемного типа, конспект которой представляется руководителю практики. При оценке качества лекции слушателям предлагается наряду с прочими использовать такой критерий, как активизация мышления путем выдвижения проблемных вопросов и разрешения противоречий в ходе лекции.

Продуктивность педагогической деятельности как деятельности совместной, двусторонней во многом зависит также от способности преподавателя оценивать свой труд в целом. Судить о профессиональных качествах педагога можно на основании результатов изучения мнения учащихся. В качестве инструмента помогающего педагогу улучшить качество обучения, принято рассматривать анкетирование – отзывы обучаемых о проведенной преподавателем работе: цикл лекций, семинарских и т.п. занятий. Цикл занятий ("Оценка учебного курса"), разработанный для слушателей педагогического факультета, предполагает формирование именно данного навыка в рамках деловой игры. В частности, слушателям предлагается на основе своего опыта составить краткую анкету, которая дала бы возможность оценить проведенный учебный курс глазами студента, с последующим обсуждением.

Важной нерешенной проблемой педагогики высшей школы является также проблема воспитания студентов и наряду с этим проблема педагогического общения и оптимального стиля педагогического взаимодействия. Наличие барьеров общения в педагогическом взаимодействии нередко объясняется весьма тривиально: отсутствием у преподавателя элементарных психолого-педагогических знаний об особенностях межличностного общения, о характере взаимоотношений внутри группы, о личностных особенностях отдельных учащихся. С целью повышения уровня профессионального образования в данной сфере слушателям педагогического факультета предлагается в процессе педагогической практики выполнить такие виды деятельности, как выявление статической картины внутригрупповых отношений на основе социометрического метода, составить социометрическую матрицу и провести индивидуальные беседы по предлагаемой программе со "звездой" (лидером) и "отвергнутым" (антилидером). Как показывают практика и отзывы слушателей, данный вид деятельности не только вызывает повышенный интерес у обеих сторон (обучающий – обучаемый), но и в дальнейшем значительно облегчает процесс педагогического взаимодействия с группой.

Таким образом, подводя итоги сказанному, можно подчеркнуть, что внедрение некоторых инноваций или их значимых элементов в образовательный процесс позво-

ляет снять некоторые противоречия, характерные в целом для системы профессионального образования.

УДК 378

К ВОПРОСУ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

Н. А. Дубинко

*Академия управления при Президенте Республики Беларусь
Минск, Беларусь*

В статье рассматриваются вопросы функционирования системы формирования управленческих кадров. Предлагается анализ основных подходов к оптимизации деятельности руководителей.

Ключевые слова: профессиограмма, психограмма, моделирование, объект оценки, мотивирование, движение кадров, принципы формирования системы

Постановка проблемы. Важнейшими задачами психологии профессиональной деятельности на современном этапе являются соеднение теории и практики, разработка психологических оснований и закономерностей развития личности руководителя. Трудности приложения фундаментальных знаний на практике связаны с отсутствием в психологической науке решений многих методологических, организационных и технологических проблем по работе с кадровым резервом. Составной частью психологии управленческой карьеры являются организационные основы приложения ее теории к функционированию конкретных систем управления. Речь идет не только о создании научно-практического инструментария, но о разработке на основе фундаментальных теоретических исследований системы формирования управленческих кадров отдельных организаций, отраслей промышленности, государства в целом.

Последствиями объективных изменений требований к управленческому персоналу, не сопровождающихся его психологической подготовкой, являются: снижение работоспособности руководителей, отсутствие социальной ответственности за принятие управленческого решения, общее снижение эффективности управленческой деятельности, дефицит управленческих кадров, который проявляется в высоком уровне текучести кадров этой категории, в снижении уровня мотивации должностного роста, повышении частоты отказов от должности.

Функционирование системы формирования управленческих кадров определяется взаимодействием в плане ее общего назначения шести элементов: моделирования, оценки, планирования, движения кадров, стимулирования, обучения и подготовки. Характер ее функционирования изменяется в зависимости от информации о внешней среде и достигнутых результатах, система обладает свойствами адаптивности [2;5].

Одним из элементов системы выступает **моделирование.** Управленческая деятельность требует выяснения характера управленческого труда государственных служащих, возникает необходимость построения общей профессиограммы управленческого труда, определения специфики труда для госслужащих различных уровней управленческой иерархии. С этой целью применяется профессиография. В психограмме, составной части профессиограммы, на основе общих требований определяются необходимые и некомпенсируемые свойства, наличие которых

обязательно для руководителя, а так же учитываются противопоказания к управленческой деятельности.

Как видим, профессиограмма призвана отражать взаимосоответствие профессии и человека, констатируя не только требования профессии к деятельности, но и к личности управленца.

Профессиограмму государственного служащего необходимо периодически обновлять с учетом того, что управленческий труд развивается, усложняется, возрастают требования общества к квалификации руководителя, углубляется специализация внутри управленческого труда, обособляются отдельные функции, появляются новые специальности; увеличиваются требования самих госслужащих к условиям своего труда, возрастает их потребность в самореализации своей личности, в психологическом и социальном комфорте – стабильности, социальных гарантиях.

Задачей ближайшего будущего является создание моделей деятельности различных классов управления. Модели, отражающие требования деятельности и системного окружения, вероятностные модели должностного продвижения выступают основой оценки, планирования управленческого пути, определяют характер стимулирования особенности обучения и подготовки руководителей.

При анализе системы формирования управленческих кадров важна классификация, в основе которой объект оценки [6; 8]. Оценивается уровень развития интегральных управленческих способностей руководителей. Прежде всего, такая оценка необходима для планирования управленческого пути, обучения и подготовки потенциальных руководителей. Примером может выступить перспективный кадровый резерв, сформированный из числа студентов, молодых специалистов в Республике Беларусь, на которых возлагается надежда государства по созданию процветающей страны в будущем. Оценка уровня развития интегральных способностей осуществляется при перемещении руководителей – движение кадров. Второй вид оценивания – оценка потенциала развития руководителя, способа накопления управленческого опыта. Именно этот вид оценки определяет характер обучения и подготовки руководителей. Периодически должно оцениваться состояние управленческих кадров: личностные характеристики, проявляющиеся в деятельности, результаты труда, поведение руководителей [9].

Оценки используются для формирования стиля деятельности, управленческой концепции, учитываются при движении кадров, при принятии решения о формирующем воздействии. Необходим учет оценки насущного со-

стояния как основы для коррекции планов управленческого пути. Оценка условий управленческого развития, или системного окружения включает комплексную оценку управленческих групп, социально-производственных условий, эффективности обучения и подготовки, что позволяет целенаправленно проектировать системное окружение.

Немаловажное значение в системе отводится **планированию**. Планирование управленческого пути и проектирование системного окружения, которые учитывают периодизацию управленческого развития, индивидуальные особенности руководителей, являются основой целевых комплексных программ формирования управленческих кадров организаций, которые обеспечивают учет движения кадров, необходимое и своевременное проведение оценок, обучение и подготовку изменение базовых моделей стимулирования, прогрессивное индивидуальное управленческое развитие.

Особое значение в системе формирования управленческих кадров приобретает категория "мотивирование". На современном этапе развития производства, как отмечает ряд российских исследователей, в сознании отдельного работника исчезает былая очевидность в социально-экономических преимуществах более сложных видов деятельности. Снижается личная заинтересованность в повышении должностного уровня а, следовательно, и в более полном использовании и постоянном обогащении своего, профессионально-личностного потенциала. На решение этой проблемы должно быть нацелено совершенствование экономических механизмов, формирующих заинтересованность руководителей. Однако нельзя свести мотивирование, как элемент системы формирования управленческих кадров к простым стимулам, таким как привилегии, связанные с определенным уровнем иерархии системы управления. Сложный процесс формирования потребности-мотивационной сферы руководителей предполагает учет закономерностей управленческого развития, его возрастной и внутридолжностной периодизации. Регулирующая функция образа будущего управленческого пути определяет существенное значение для мотивирования планирования карьеры [1].

Выбор направления личностного развития связан с критериями отбора руководителей при назначении на должность в организации, и этим определяется стимулирующий эффект их оптимизации. На современном этапе в нашей республике особое внимание уделяется "движению кадров". При принятии решений о назначении на определенную должность должны учитываться не только по-



Рис.1 Структура понятия "профессиограмма"

требности производства в сиюминутном назначении, но и индивидуальные планы управленческого развития персонала. Необходимо реализовывать подход к расстановке кадров как спланированному продвижению, предполагающему разнообразие классов деятельности, непрерывное приобретение знаний, умений и навыков и включение в управленческую деятельность, развитие интегральных способностей. На практике необходимо управление процессом ротации кадров, целенаправленное изменение системного окружения [7]. И, наконец, **обучение и подготовка**. Во многих странах уделяется пристальное внимание обучению руководителей, существует система последипломной подготовки. Исследования, проведенные в ряде стран СНГ показывают, что только 26% руководителей прошедших обучение связывают улучшение качества выполняемой работы с полученными знаниями и навыками, а более половины руководителей не используют новые знания при решении управленческих вопросов [3; 7].

Большие затраты на обучение и минимум ожидаемого результата при подготовке руководителей, как отмечают ученые, определяется отсутствием подбора учебных групп и предварительной оценки способностей слушателей, слабая практическая направленность занятий и ограниченный объем практики в производственных условиях. Одна из причин снижения показателя ожидаемого результата в обучении заключена в отсутствии или недостаточности по представленности в учебных программах наиболее важных для формирования управленческой деятельности вопросов таких как, оптимизация межличностных отношений, обучение использования власти, управление конфликтами, заблаговременной подготовки к разрешению кризисных ситуаций, делегирование полномочий. В связи с этим пересматривается общий подход к решению задач обучения руководителей, более четко определяются конечные цели их подготовки. На первый план выступают развитие способностей руководителей, связанных с разработкой стратегических планов формирование навыков по выработке согласованных стратегических решений, умения адаптироваться к быстро изменяющимся условиям внешней среды [3; 4].

Позиция теоретических основ управления, овладение специальными умениями и навыками должно продолжаться на всем протяжении управленческого пути. Важным моментом является соединение учебной и управленческой деятельности. Принцип целостности формирования личности предполагает необходимость определения места обучения и подготовки руководителей в процессе их развития. Обязателен учет особенностей формирования личности в деятельности, относящейся к определенному классу управления, возрастных и внутридолжностных периодов развития. В исследовании эффективности обучения руководителей в Институте государственной службы Академии управления при Президенте Республики Беларусь, были выделены три возрастные группы руководителей. При прочих равных условиях две возрастные группы, руководителей от 25 до 30 лет и от 46 до 50 лет, характеризовались наиболее низкой результативностью обучения в системе переподготовки. Высокая результативность достигалась руководителями в возрасте от 31 до 35 лет. Данные экспериментального исследования еще раз подтверждают необходимость учета возрастных периодов развития руководителей.

Для периода профессионального самоопределения 25-35 лет характерен высокий потенциал развития, потребность в изменении в себе и саморазвитии. Однако, на первой фазе, охватывающей возраст с 25 до 30 лет, преобладает активное освоение системного окружения, в управленческую деятельность постепенно включаются имею-

щиеся знания, умения и навыки, поэтому овладение новыми затруднено. В фазе от 31 до 35 лет завершается первичная профессионализация и формируется целостный образ управленческого пути, регулирующий включение новых знаний, умений и навыков в управленческую деятельность. Соответствующее объяснение имеет снижение эффективности обучения в возрасте 46-50 лет.

Индивидуализация обучения и подготовки руководителей, на основе планов управленческого развития обеспечивает их целенаправленность и интенсивность. Планирование управленческого пути позволяет достичь опережения обучения и подготовки управленческих кадров развития техники и технологий. Системогенез предполагает не только определение состава системы формирования управленческих кадров, но и установление функциональных взаимосвязей между элементами, которые в значительной степени зависят от организационных условий.

Выводы.

Приведем общие принципы создания системы формирования управленческих кадров, позволяющие на практике реализовать положения психологии управленческой деятельности. При проектировании системы формирования управленческих кадров приоритетным является ее психологическое обоснование тесно увязанное с экономическим, технологическими, информационными и другими аспектами. Основные закономерности управленческого развития должны определять структуру системы и особенности ее функционирования.

Целенаправленное формирующее воздействие на личность руководителей должно осуществляться непрерывно и предполагает наличие обратной связи – периодической оценки уровня развития интегральных способностей, результативности управленческой деятельности, поведения руководителей. Непрерывность, адекватность, надежность, эффективность формирующих воздействий обеспечивается с помощью **планирования управленческого пути**. Следовательно, основным элементом обсуждаемых систем должно стать планирование карьеры государственного служащего, в процессе которого учитываются известные закономерности управленческого развития, периодизация управленческого пути.

При подготовке руководителей предпочтение отдается **обучению в деятельности**. Обязательные элементы системы – профилактика профессиональной деформации, регрессионного развития и коррекция, осуществляемые на основе типологии управленческого развития и прогнозирования. Система формирования управленческих кадров должна охватывать всех руководителей данной организации, с обязательным включением в нее руководителей высшего звена первых лиц, тем самым реализуется **принцип психологического каскада**.

Таким образом, вышеуказанные принципы предполагают необходимость специальной психологической подготовки руководителей с целью оптимизации функционирования систем формирования управленческих кадров, что принесет значительный экономический эффект.

1. Абдуллаева М.Н. Профессиональная идентичность личности: психосемантический подход // Психологический журнал. 2004. № 2. С. 86-95.
2. Жариков Е.С. Психологическая компетентность руководителей как предпосылка повышения активности человеческого потенциала производства // Правовые и психологические проблемы принятия управленческих решений в условиях демократизации. – М.: АНХ СССР, 1998 г. С. 56-70.
3. Климов Е.А. Стремиться не к карьере, а стремительно служить делу // Психологический журнал. 2004. № 5. С. 131-141.

4. Козубовский В.М. Психологическая "биография" кризисных ситуаций в агропромышленном комплексе // Проблемы управления. 2005. № 1 (14). С. 70-76.
5. Молл Е.Г. Формирование резерва управленческих кадров // Совершенствование организации и управления строительством. Л. ЛИСИ. 1982.
6. Филиппов А.В. Методология психологического анализа управленческой деятельности // Методология инженерной психологии, психология труда и управления. М.: Наука, 1991. С. 96-109.
7. Н.С. Щекин, А.А. Бержанин. Проблемы профессионального развития государственных служащих на современном этапе: новые подходы // Проблемы управления. 2006. № 1(18). С.70-77.
8. Colin Cooper. 2000: Individual differences. London—New-York.
9. Zuckerman, M. 1994: Psychobiology of personality. Cambridge: Cambridge University Press.

УДК 378

ОСНОВНОЕ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ: ПУТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Л.А. Тригунова

Минский государственный лингвистический институт
Минск, Беларусь

В докладе рассматривается взаимосвязь и взаимозависимость основного и дополнительного профессионального образования как составных элементов непрерывного образования, а также функции, выполняемые системой последипломного образования.

Основное и дополнительное образование являются составными элементами непрерывного образования специалиста в течение его профессиональной жизни. Традиционно сложилась практика, когда дополнительное образование организационно основывается на основном высшем образовании, его кадровом и научном потенциале, материальнотехнической базе. Тесная связь основного и дополнительного образования обусловлена тем, что подавляющее большинство факультетов и институтов дополнительного образования являются структурными подразделениями вузов, а значит качество последипломного образования обеспечивается качеством педагогических кадров учебного заведения при отсутствии системы специально подготовленных кадров андрагогов. С одной стороны, сложившееся неразрывное единство высшего и дополнительного образования логично, так как последипломное образование продолжает высшее образование, с другой стороны, исторически всегда значительно большее внимание уделялось системе высшего образования, чем, например, системе повышения квалификации и переподготовки кадров, которая в течение длительного времени находилась в положении аутсайера.

Отметим, что на период получения высшего образования отводится 5-7 лет, а профессионально расти специалисту необходимо последующие 30-35 лет. Чтобы лучше разобраться во взаимодействии основного и дополнительного образования, рассмотрим функции, которые выполняет система повышения квалификации и переподготовки кадров, в частности, в сфере преподавания иностранных языков.

1. Функция *дополнения и продолжения* полученного высшего образования в системе дополнительного образования исходит из его прямого назначения – продолжать профессиональный рост специалиста.

2. Функция *трансляции* новой профессионально значимой информации обусловлена форматом дополнительного образования, которое реализует приращение новых знаний.

3. Функция *компенсации* предполагает обеспечение педагогических кадров информацией и формирование умений, которые не были получены ими в процессе получения базового профессионального образования. Например, информация о современных технологиях обучения иностранным языкам и овладение ими для реализации в учебных условиях. Особенно актуальной является компенсаторная функция для тех учителей, кто не получил достаточного лингвистического или педагогического образования.

4. Функция *восстановления* состоит в воспроизводстве тех знаний и умений, которые забыты или утрачены в процессе профессиональной деятельности. Это особенно заметно, когда по ряду причин (отсутствие самообразования, возрастные особенности памяти, востребованность лишь ограниченного объема языковых знаний в процессе преподавания и др.) активное владение иностранным языком части педагогических кадров "теряется". Функция восстановления при этом понимается широко: как языковая, так и психологическая.

5. Функция *коррекции* предполагает исправление и даже ломку устоявшихся стереотипов в профессиональной деятельности учителей/преподавателей иностранных языков. Особенно ярко это проявляется у преподавателей со стажем, когда сложившийся авторитарный стиль или традиционные приемы обучения сталкиваются с современными требованиями повышения субъектного статуса обучающихся.

6. Функция *консультирования* также имеет большое значение, так как позволяет педагогическим кадрам сверять свои педагогические наблюдения и методические находки с передовой методической наукой и практикой.

7. Функция *обратной связи*, которая предполагает выявление и систематизацию потребностей в образовательных услугах и их содержании на последипломном этапе, что способствует изменениям, происходящим по заказу последипломного образования в системе высшего образования, что в свою очередь является движущей силой его развития.

8. Функция *трансформации* означает реализацию научных достижений высшего образования в практику их применения.

9. Функция *ориентации на практику* повышает значимость полученного образования на последипломном этапе, так как отвечает на актуальные запросы самой педагогической практики.

10. Функция формирования и реализации *автономии* участников непрерывного образования, что гарантирует наряду с официально предлагаемыми формами повышения квалификации длительный и устойчивый мотив к самообразованию, а также формирование учиться в течение всей жизни.

11. Функция *опережения* системы повышения квалификации является основной. Так как информация очень быстро устареваает, знания действующих педагогических кадров зачастую отражают то состояние методической науки и практики, которое было современно во время получения ими высшего образования. Первостепенное значение приобретает в связи с этим информирование кадров о передовом педагогическом опыте, содержащем элементы образовательной практики, актуальные для ближайшего будущего. Дополнительное образование, таким образом, становится проводником инновационных идей и технологий, учитывает и строится на имеющемся профессиональном опыте его участников, но главное, проекти-