

*Н. А. Кочеткова,*  
аспірантка кафедри психології,  
педагогіки і соціального управління  
Нац. ун-ту «Львівська політехніка», м. Львів

## **ПСИХОДІАГНОСТИЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

*Здійснено аналіз специфіки функціонування управлінських органів в системі державного управління. Виділено особливості формування кадрового потенціалу та визначено важливість психологічної підготовки людського капіталу в системі державного управління. Означено основні напрямки підвищення ефективності та якості людських ресурсів і подальшого розвитку органів державного управління в Україні.*

**Ключові слова:** державне управління, технологія, експертні системи, психологічна підготовка, психологічні технології, психологія управління.

Державна управлінська діяльність на сучасному етапі розвитку суспільства зазнає суттєвих змін як за своїм змістом, так і за технологією. Ці зміни пов'язані не тільки з корінною перебудовою форм і методів державного управління, а й з підвищенням рівня сучасної комп'ютерної техніки і, відповідно, застосування технології в управлінській діяльності. В зв'язку з цим змінюються також завдання державного управління.

Однак рівень автоматизації обробки особистісних даних держслужбовців практично на всіх рівнях в державному управлінні характеризується, на сьогодні, досить низькими показниками [6, с. 54].

Відомо, що ефективність будь-якої установи найбільшою мірою залежить від професіоналізму її керівних кадрів. Психологічна атмосфера, в якій сьогодні представникам державної влади на всіх її рівнях доводиться здійснювати свої функції, характеризується як досить складна. Саме тому значну роль у забезпеченні діяльності кадрів у системі державної служби відіграє психологічна підготовка та діагностування персоналу системи державної служби. Практичному вирішенню цієї проблеми сприяють розробка та реалізація спеціальних технологій психологічної підготовки кадрів держустанов.

Забезпечення якості професійної підготовки державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування є актуальною проблемою сьогодення і сферою дослідження та вивчення багатьох науковців та дослідників. Зокрема, можна посперитися на роботи В. Гурієвської, Л. Кизименка, Л. Сафронової, Н. Медвідь, В. Бутенко та ін., в яких розглядається проблема використання експрес-діагностичних психологічних технологій для підвищення та діагностування кадрового потенціалу державної служби.

Так, В. Гурієвська проаналізувала історичні передумови розвитку психології управління, що дозволило виявити закономірності та причини, які сприяли застосуванню психологічних технологій, а саме психологічного консультування як ефективного механізму в процесі управління у вищих органах державної влади [3].

У свою чергу даним питанням також активно займаються такі науковці, як Л. Кизименко та Л. Сафронова, котрі наголошують, що проблеми кадрового потенціалу державної служби вирішуються різними науками та технологіями, серед яких психологічні займають провідне місце [5, с. 41].

Цієї ж думки дотримуються Л. Карамушка, О. Філь, В. Левковець, О. Альохіна, В. Янчук, О. Сізанов [4, с. 10], які пропонують психологічну підготовку персоналу в державних установах і вважають, що її доцільно здійснювати шляхом реалізації спеціальної розробки «Технологія психологічної підготовки персоналу держадміністрацій до роботи в команді». Дана технологія включає три розділи: поняття про «команду» та особливості її діяльності в системі держадміністрацій; особливості орієнтації на команду персоналу держадміністрацій; рольова структура команди в системі держадміністрацій. Кожен із цих розділів включає, зі свого боку, дві тренінгові сесії. Секції у свою чергу складаються з трьох блоків: змістовно-сміслового, діагностичного й кореляційно-розвивального. Варто зазначити, що дана технологія апробувалась в процесі підготовки різних професійних категорій державних службовців в низці вітчизняних організацій.

Зокрема Н. Медвідь розглядає технологію громадської атестації керівника в системі державної служби, основним результиуючим показником якої є рівень його професійної компетентності [7, с. 48].

Технологію психологічної діагностики професійної придатності управлінців на основі автоматизованого комплексу вивчав І. Шама [10].

Таким чином, можна констатувати, що питанням кадрового потенціалу державних службовців з використанням психологічних технологій займалися велика кількість науковців, котрі наголошують на важливості застосування цих технологій в державному управлінні. Натомість ще не знайшло належного відображення масове практичне застосування психологічних технологій в державній службі, що має бути враховане у подальшому.

Аналіз робіт показав, що в останні десятиріччя активно розробляються і добре зарекомендували себе експертні діагностичні системи, що створені на основі обробки вибірок статистичних даних, або які використовують експертні оцінки. Однак, при розробці багатьох практичних засобів у системах різної природи недооцінюється значення коректного використання та обробки експертної інформації спільно з наявними психологічними складовими, тобто психологічної інформації про людину та статистичних даних. Це свідчить про наявність «білих плям» у сучасній державній службі та необхідність досліджень у цій галузі.

*Ставиться завдання обґрунтування необхідності застосування психологічних складових в технології розробки комп'ютерної експертної системи для підтримки процесів розв'язання завдань державного кадрового управління.* Необхідно провести аналіз існуючих психологічних технологій для вирішення психологічних проблем управління, сформулювати основні засади розробки таких систем.

Льюїс Дейвіс стверджує, що *технологія* – це сполучення кваліфікованих навиків, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації або людях [1, с. 78].

У державній службі використання експертних діагностичних систем повинне займати першочергове місце, оскільки вирішення різноманітних питань залежить не лише від ефективності комп'ютерної програми, але й від кваліфікації самого службовця, що в свою чергу залежить від багатьох чинників [8].

Як згадувалось вище, Н. Медвідь розглядає технологію громадської атестації керівника в системі державної служби, основним результуючим показником якої є рівень його професійної компетентності [7, с. 48]. За основу методики було взято апробовану методику діагностики цілісного розвитку особистості М. Лебедика. Результуючим показником при використанні даної технології є рівень професійної компетентності керівника, який отримується шляхом порівняння його само оцінок з експертними оцінками за єдиними критеріями оцінювання.

Л. Кизименко та Л. Сафронова пропонують пошук нових, прискорених і надійних способів удосконалення кадрового потенціалу державного механізму шляхом використання профорієнтації та відповідних методів збирання і обробки даних засобами комп'ютерної техніки, а саме комп'ютерних експрес-діагностик, таких як CEDDA, VOCATION, DIDACT, «Обдарованість» [5, с. 41]. Автори наголошують, що дані технології підтверджують доцільність обов'язкового врахування вимог професіограм у реалізації кадрової політики.

Доведено практичність та актуальність використання однієї з вищеназваних експрес-діагностик. Так, проведено величезну кількість емпіричних досліджень по експертній системі VOCATION («Покликання»). Останні масові дослідження були проведені протягом проведення фестивалю науки, що проходив у Львові.

Кількість бажаючих отримати професійну консультацію була досить великою – понад 2000 тис. осіб, з них 218 осіб пройшли всебічну діагностику. Серед них 167 осіб, що складає 76,61 % всіх опитаних – жінки та 51 особа, що складає 23,39 %, – чоловіки. Дослідження показало:

1. Розподіл майбутніх абітурієнтів за роками народження.

2. За результатами дослідження можна стверджувати про прагнення майбутніх абітурієнтів обрати одну з п'яти типів професійної діяльності людини, до котрих себе віднесли самі опитані майбутні абітурієнти.

До першого типу діяльності себе віднесли 13 %. Це свідчить про те, що майбутні абітурієнти тримають інтерес до техніки. Психологічні вимоги цього типу професійної орієнтації: добра координація рухів; розвинуте технічне і творче мислення і уява; уміння перемикати і концентрувати увагу; спостережливість.

До другого типу професійної діяльності за результатами проведеного дослідження себе віднесли 20 % майбутніх абітурієнтів. Щодо психологічних вимог, то можна визначити такі: розвинута уява, науково-образне мислення, добра зорова пам'ять, спостережливість тощо.

До третього типу професійної діяльності себе віднесли 33 % опитуваних. Найбільший показник серед п'яти типів професійної діяльності.

Психологічні вимоги професій «людина-людина»: прагнення до спілкування, витримка; уміння стримувати емоції; здатність аналізувати поведінку оточуючих і своє власне, уміння слухати, враховувати думку іншої людини, здатність володіти мовою, мімікою, жестами, розвинута мова, уміння переконувати людей, знання психології людей.

Варто зазначити, що даний тип діяльності більш прийнятний для держаних службовців, і людина, котра пройшовши всебічну психодіагностику з такими результатами спроможна ефективно виконувати функції в державній керівній установі.

Четвертий тип діяльності пов'язаний з переробкою інформації, до нього себе віднесло 7 % майбутніх абітурієнтів. Психологічні вимоги професій цього типу професійної діяльності є: добра оперативна і механічна пам'ять; точність сприйняття, терпіння; логічне мислення тощо.

П'ятий тип професійної орієнтації обрали 27 % майбутніх абітурієнтів, що свідчить про інтерес до творчості. Психологічні вимоги професій даного

типу професійної орієнтованості: художні здібності, наочно-образне мислення; творча уява; знання психологічних законів емоційної дії на людей.

Виявлено також, що серед чоловіків перевага надається першому (39 %) та другому (33 %) типу діяльності, що свідчить про вибір у бік технічних, природничих та робітничих спеціальностей. Серед жінок переважає третій (41 %) та п'ятий (30 %) типи діяльності, що свідчить про професійний вибір на користь творчих, гуманітарних спеціальностей.

3. Результати проведеного дослідження говорять про те, що середній рівень неправдивості серед майбутніх абітурієнтів дорівнює 11 %, що свідчить про досить значну достовірність проведеного дослідження. Було виявлено, що загальний рівень нейротизму – 35 %, серед чоловіків – 33, серед жінок – 36 %. Респондентська вибірка була досить екстравертивна і склала 54 %.

4. За результатами анкетування було виявлено нахили до шести типів діяльності серед майбутніх абітурієнтів. До раціонального типу себе відносять п'ята частина майбутніх абітурієнтів. Це означає, що абітурієнти цього типу, вважають за краще виконувати роботу, що вимагає сили, спритності рухливості, доброї координації рухів, навичок практичної роботи.

До інтелектуального типу схильні також приблизно одна п'ята частина опитуваних. Їх відрізняють аналітичні здібності, раціоналізм, уміння точно формулювати і висловлювати свої думки, вирішувати логічні задачі, генерувати нові ідеї.

Соціальному типу діяльності належить друге місце. Люди, що відносяться до цього типу, віддають перевагу професійній діяльності, пов'язаній з навчанням, вихованням, консультуванням та ін. Вважається, даний тип прийнятний для роботи в органах державного управління.

Наступний тип діяльності – офісний або конвенційний. За результатами дослідження до цього типу належить найменша кількість майбутніх абітурієнтів.

Люди підприємницького типу практичні, швидко орієнтуються в складній обстановці, схильні до самостійного прийняття рішень. Більша кількість майбутніх абітурієнтів мала нахили до цього типу діяльності.

Останній тип діяльності – артистичний. Серед чоловіків показник приналежності до цього типу складає 17 %, а серед жінок найбільший поміж інших показників – 22 %.

Результати дослідження можна розглядати під різними кутами зору, що дає можливість краще зрозуміти свої здібності, нахили і побачити більш широку картину своєї особистості, а саме основне зрозуміти, в чому і як себе можна якнайкраще реалізувати, тобто здійснити свій життєво важливий професійний вибір.

Технологію психологічної діагностики професійної придатності управлінців на основі автоматизованого комплексу досліджував також І. Шама. Загалом дана психодіагностична технологія включає такі складові: змістовну – психодіагностична модель особистості; методичну – комплекс психодіагностичних методик; математичну – алгоритми обробки й інтерпретації часткових показників; організаційну – комплекс заходів забезпечення проведення психодіагностичного дослідження [9].

У свою чергу В. Бутенко описує комплексну програму психолого-педагогічного забезпечення навчальної та позанавчальної діяльності слухачів магістратури державного управління. Зазначена програма охоплює декілька напрямків роботи: програмно-цільовий, інформативно-змістовий, комунікативно-психологічний, організаційно-діяльнісний та креативно-пошуковий. Науковець стверджує, що психолого-педагогічний супровід навчальної та позанавчальної роботи в системі підготовки державних службовців дозволяє модернізувати вказаний процес, забезпечити його відповідність сучасним вимогам [2, с. 171].

М. Ніконорова стверджує, що будь-якій великій організації притаманне виникнення конфліктів [9, с. 117-118]. Саме тому розроблена «Психологічна технологія профілактики конфліктів у великих торгових організаціях» на основі

колаборативного процесу, що дає можливість ефективно здійснювати профілактику конфліктів як у великих торгових організаціях, так і в інших організаціях, де виникає подібна проблема.

Таким чином, цілий комплекс психодіагностичних тестів дозволяє на ранніх стадіях спрогнозувати ефективність роботи того чи іншого державного службовця, а тим паче зорієнтувати молодь у майбутній державній роботі.

Підведення підсумків проведених досліджень дозволяє зробити деякі висновки.

По-перше, однією причин появи даних технологій є постійна трансформація державного управління, що вимагає різноманіття в підходах до управлінської діяльності, психологічних технологій для формування нового типу управління. Хоча застосування вищеописаних технологій у вищих органах державної влади на сьогодні є “білою плямою” в психології управління, які недостатньо описані в науковій літературі та не набули інституціоналізації незважаючи на те, що психологічна готовність керівника працювати в умовах, що постійно змінюються є підставою для застосування психологічного консультування в державному управлінні. Усе це вимагає подальшого дослідження та розроблення в подальшому.

По-друге, прогрес суспільства, використання його потенціалу значною мірою залежать від рівня управління соціальними процесами. Вважають, коли об'єктами управління є люди, колективи, соціальні групи, то воно набуває форми керівництва. Формування якісного складу державних службовців – запорука ефективності державної служби.

По-третє, блок психодіагностичних тестів з використанням відповідних методів збору та обробки даних засобами комп'ютерної техніки – одна з надійних умов удосконалення кадрового потенціалу державного механізму.

#### **Список використаних джерел**

1. *Базарова Т. Ю.* Управление персоналом / Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М. : Высш. шк., 2006. – 288 с.
2. *Бутенко В. Г.* Основні напрями психолого-педагогічного забезпечення підготовки державних службовців / В. Г. Бутенко // Державне управління та місцеве



самоврядування : тези XI Міжнар. наук. конгресу. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. – С. 170–172.

3. *Гурієвська В. М.* Історичні передумови становлення психологічного консультування в контексті психології управління / В. М. Гурієвська. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/dutp/2007-2/txts/07gvmkpu.htm>.

4. *Карамушка Л. М.* Технологія психологічної підготовки персоналу держадміністрацій до роботи в команді / Л. М. Карамушка, О. А. Філь, В. В. Левковець [та ін.] // Психологічні основи управління та організаційного розвитку в системі державної служби : тези VII Міжнар. наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології. – Луцьк, 2010. – С. 10.

5. *Кизименко Л. Д.* Комп'ютерні експрес-діагностичні технології для вирішення психологічних проблем управління та організаційного розвитку / Л. Д. Кизименко, Л. М. Сафронова // Психологічні основи управління та організаційного розвитку в системі державної служби : тези VII Міжнар. наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології. – Луцьк, 2010. – С. 41.

6. *Малиновський В. Я.* Державне управління : навч. посіб. / В. Я. Малиновський. – К. : Атика, 2003. – 576 с.

7. *Медвідь Н. П.* Технологія громадської атестації керівника в системі державної служби / Н. П. Медвідь // Психологічні основи управління та організаційного розвитку в системі державної служби : тези VII Міжнар. наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології. – Луцьк, 2010. – С. 48.

8. *Морозов М. Н.* Курс лекцій по дисципліне «Системы искусственного интеллекта» / М. Н. Морозов ; Лаборатория систем мультимедиа Марийский государственный технический университет. – Режим доступу : <http://khpi-iip.mipk.kharkiv.edu/library/ai/conspai/index.html>.

9. *Ніконорова М. А.* Психологічна технологія профілактики конфліктів у великих торгових організаціях / М. А. Ніконорова // Психологічні основи управління та організаційного розвитку в системі державної служби : тези VII Міжнар. наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології. – Луцьк, 2010. – С. 117-118.

10. *Шама І. В.* Психологічна діагностика професійної придатності управлінських кадрів Державної прикордонної служби України засобами комп'ютерних технологій / І. В. Шама. – Режим доступу : <http://disser.com.ua/content/353694.html>.

### ***Kochetkova N. A. Psychodiagnostic technology to improve the efficiency of human resources in public administration.***

The analysis of the specific functioning of administrative bodies in public administration. The peculiarities of formation of human resources and identified the importance of psychological training of human resources in public administration. Defined the main directions of improving the efficiency and quality of human resources and further development of government in Ukraine.

**Key words:** public administration, technology, expert systems, psychological training, psychological technology, psychology of management.

### ***Кочеткова Н. А. Психологические технологии повышения эффективности кадрового потенциала в системе государственной службы.***

Сделан анализ специфики функционирования управленческих органов в системе государственного управления. Выделены особенности формирования кадрового потенциала и определены важность психологической подготовки человеческого капитала в системе государственного управления. Определены основные направления повышения эффективности и качества человеческих ресурсов и дальнейшего развития органов государственного управления в Украине.

**Ключевые слова:** государственное управление, технология, экспертные системы, психологическая подготовка, психологические технологии, психология управления.